

学校编码: 10384

学 号: 17920071150483



分类号_____密级_____

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

LY 网络有限公司的电子商务创业项目研究

Research of LY Network Company's B2C Project

黄 米 米

指导教师姓名: 吴世农 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2011 年 月

论文答辩时间: 2011 年 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2011 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

内容摘要

电子商务是近年发展迅速的一个新兴行业，在未来几年内都将快速成长，带来了新的市场机会。2009 年成立的 LY 网络有限公司抓住这个机遇，开始发展服装在线销售的电子商务项目。

服装网络购物市场的快速增长和市场现有供应者成长速度的不匹配，带来了大片的市场空白，为创立新品牌进入该市场带来了新的机会。市场未来的发展将趋于分散化，但竞争也将变得更加激烈。LY 公司初创的 MZ 男装品牌运用差异化，通过独特的市场策略强调品牌的独有特质从而区别于竞争对手，在短时间内取得了优秀的成绩。为了迅速抢占市场份额，以及为未来的竞争打下基础，LY 公司在营运上做好市场、产品管理的组织和规划，了解财务分析、预测和管理的重要性并应用于实际的运作与战略指导中。LY 公司将在三年内通过已经成形的运营、营销体系，快速复制 MZ 品牌的成功经验，迅速建立若干新品牌，快速扩大营业规模。

本文第二章对服装网络购物市场的发展和容量进行了详细的考察，对现有的竞争格局和竞争对手进行了分析。在这个基础上，第三章进一步对 LY 公司的营销策略进行了研究。从品牌定位、推广策略、渠道策略三个方面进行了详细的归纳，并提出下一步的营销方向。第四章系统归纳和论述了 LY 公司在市场及产品管理、品牌企划、供应链管理，这几个方面的营运经验和管理方法。第五章详细预测了 2011 年到 2013 年的财务数据，并做了未来 3 年的财务分析。第六章对本文的研究做了总结，并提出 LY 公司未来在营销和管理上需要注意的重点。

本文以 LY 网络有限公司创业和运营所面临的问题为研究对象，探讨进一步完善和发展 LY 公司的管理策略。研究结果表明，LY 公司的创业是成功。目前存在的问题有：公司营业规模尚小、现金短缺、自有资本不足以支撑未来发展计划，我们建议：通过复制已有成功经验创立新品牌快速扩大公司规模，同时迅速融资增加资本储备，从而推动 LY 公司的健康和持续增长。

关键词：网络购物；创业管理；

Abstract

Clothing online shopping is rapidly growing in recent years, in the next few years, rapid growth will bring new market opportunities. LY Garments Co., Ltd. established in 2009 in order to seize this opportunity. LY founded MZ brand and started to develop the brand's e-commerce projects.

This article analyses the clothing online shopping market's development and make a detailed study of the major competitors, presented MZ brand positioning strategy. On this basis, in the fourth chapter, the MZ brand's further marketing strategy were studied. From brand positioning, marketing strategy, strategy in detail three aspects of induction and research, and propose the next step of the marketing direction. The fifth chapter summarizes and discusses the system of LY's marketing management; brand planning, supply chain management, operational experience in these areas. In Chapter VI, made a brief analysis of company's financial data, and detailed projections from 2010 to 2014 the main financial data 5 years. Then, in the end of the Chapter, a financial analysis of the next 5 years has done.

Through this study, the LY company's entrepreneurial management practices are summarized, and point out the next step of the company's strategy.

Key words: B2C; entrepreneurial

目 录

第一章 研究概述	1
第一节 本文研究背景.....	1
第二节 本文研究的主要目的.....	3
第三节 分析框架.....	4
第二章 市场分析	5
第一节 服装在线零售市场发展概况.....	5
第二节 市场容量分析.....	9
第三节 市场竞争分析.....	14
第四节 创业机会	18
第三章 营销策略	19
第一节 品牌策略.....	19
第二节 推广策略.....	22
第三节 渠道策略.....	28
第四章 公司营运管理	33
第一节 管理架构.....	33
第二节 品牌企划管理.....	35
第三节 市场管理.....	37
第四节 销售与商品分析管理.....	40
第五节 供应链管理.....	45
第五章 财务预测与分析	48
第一节 发展战略及财务假设.....	48
第二节 财务预测.....	51
第三节 财务分析.....	61
第六章 本文研究的结论和启示	68

第一节 研究的主要结论	68
第二节 创业体验与启示	70
参考文献	71
附录：财务预测模型表	72
致 谢	77

厦门大学博士论文摘要库

Contents

CHAPTER 1 BACKGROUND	1
SECTION 1 THE BACKGROUND ABOUT THIS ARTICLE STUDYING	1
SECTION 2 SUBJECT ABOUT THIS ARTICLE STUDYING	3
SECTION 3 THE ANALYSIS FRAME ABOUT THIS ARTICLE STUDYING	4
CHAPTER 2 MARKET ANALYSIZE	5
SECTION 1 OVERVIEW OF ONLINE MARKET	5
SECTION 2 ANALYSIS OF THE MARKET CAPACITY	9
SECTION 3 ANALYSIS OF MARKET COMPETITION	14
SECTION 4 ENTREPRENEURIAL OPPORTUNITY.....	18
CHAPTER 3 MARKETING STRATEGY	19
SECTION 1 BRAND STRATEGY	19
SECTION 2 PROMOTION STRATEGY.....	22
SECTION 3 STRATEGY OF DISTRICBUTION	28
CHAPTER 4 OPERATION MANAGEMENT	33
SECTION 1 MANAGEMENT FRAMEWORK	33
SECTION 2 BRAND PLANNING AND MANAGEMENT	35
SECTION 3 MARKETING MANAGEMENT	37
SECTION 4 SALES AND MERCHANDISE MANAGEMENT	40
SECTION 5 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	45
CHAPTER 5 FINANCIAL FORECAST AND ANALYSIS	48
SECTION 1 DEVELOPMENT STRATEGY AND FINANCIAL ASSUMPTION	48
SECTION 2 FINANCIAL FORECAST	51
SECTION 3 FINANCIAL ANALYSIS.....	61
CHAPTER 6 CONCLUSION AND ENLIGHTENMENT	68

SECTION 1 THE MAIN CONCLUSIONS OF THE STUDY	68
SECTION 2 EXPERIENCE AND ENLIGHTENMENT	70
REFERENCE.....	71
Appendix: Financial prediction model table.....	72
Acknowledgement.....	77

厦门大学博士论文摘要库

第一章 研究概述

第一节 本文研究背景

一、项目背景

自工业时代起，每一次技术的创新都给商业活动带来翻天覆地的变化。上个世纪兴起的信息技术革命，给零售行业带来了前所未有的创新。只要有创新，就会有模式的变革，在信息技术的带动下颠覆传统商业模式的 e-commerce(电子商务)热潮席卷全球。经过短短不到 20 年的发展，网络虚拟店铺亚马逊已经成为世界零售行业的巨无霸，国际知名的 GAP、H&M 等服装品牌也拥有了成熟的电子商务业务模块。2008 年“全美零售商联合会”发布的一项调查报告指出，最优秀的 10 家零售商中已经有 4 家为纯在线零售商。

在中国，电子商务的力量也是极其惊人的。进入 21 世纪后，在我国所有的零售业态中，网络零售的增长最为迅速。本世纪初以当当网、卓越网为代表的 B2C (business to customer) 网站形成了中国电子商务的第一个小高潮，每年网络零售业都以超过 100% 的增长率在高速成长。

2007 年 6 月《IT 经理人世界》杂志刊登了一篇题为《轻公司》的封面文章，详述了 B2C 这种新业态给中国服装零售的商业模式带来的巨大变化。这篇报道刊发后立刻在整个互联网业及服装业掀起了巨大的波澜，以经营男士衬衫为主的明星企业 PPG 为代表的服装电子商务公司就此走入了中国服装零售发展舞台的聚光灯下。

作为一个新兴的市场，网络在线零售市场 (online market) 给中国服装行业带来了前所未有的新机遇。2008 年到 2009 年，是服装电子商务行业快速发展的两年，涌现出了大量的行业新兴企业。不但有受到 PPG 启蒙而创立的 VANCL 成为服装独立 B2C 的领头羊 (2009 年 VANCL 销售额超过 3 亿元人民币)，淘宝网旗下的 B2C 平台淘宝商城也培育出了一批具有鲜明时代特征的网络原创服装品牌。

与在线零售市场的发展速度不相吻合的是，中国的传统服装品牌大佬们并不

能快速适应这样一个全新的市场。报喜鸟集团 2007 年推出的在线销售品牌 BONO 经营数年仍然反应平淡,服装在线零售市场仍然由大量的个人卖家和纯网络零售品牌占据主要的市场份额。快速扩大的服装在线零售市场,显然需要更多需要的品牌来为消费者提供产品和服务。

在这样的背景下,我们集合了一个在服装领域拥有丰富经验的团队,创立了厦门 LY 网络有限公司,自 2009 年 3 月起通过 B2C 模式正式运作全新的 MZ 男装原创品牌。经过不到一年时间的努力,MZ 品牌得到了迅速的发展,成为 2009 年男装电子商务行业内一个不可忽视的力量。现今,LY 网络有限公司的团队规模从创业初期的不到 10 人快速发展到了百余人,营收规模也从零跨越到了数千万级。

我们的梦想是在未来 5 年内,把 LY 公司建设成为服装电子商务领域的领先企业,成为优秀的多品牌服装管理机构,让 LY 公司成为具有优秀业绩和巨大投资潜力的创业公司。

二、项目简介

1、公司概况

LY 网络有限公司于 2009 年 1 月注册成立,总部位于中国厦门。初始注册资本 50 万元,2010 年 6 月增资至 350 万元。

2、提供的产品与服务

LY 网络有限公司于 09 年 3 月开始运作电子商务项目,以年轻人喜爱的时尚服饰为主要产品,创立定位于年轻人的服装品牌,向顾客提供导购咨询和物流配送服务,通过 B2C 模式向中国大陆地区的消费者销售时尚男装。

2009 年,LY 公司创立的第一个品牌——MZ 男装品牌,以淘宝商城这一 B2C 平台作为主要销售渠道,在网络市场取得了初步的成功。仅不到一年,便已跻身淘宝平台男装十大商家行列。

3、发展战略

2010 年 LY 公司完成了 2000 万人民币的营收,在 2011 年要达到亿元级别的营收规模。业绩来源于进一步拓宽拓深电子商务渠道,包括两个方面。一方面继续扩大 MZ 品牌的市场销售规模,另一方面快速复制 MZ 品牌的运营经验创立新的品牌,从而迅速扩大 LY 公司的营业规模。在未来 2 年内,LY 要达到 5 亿的

营收规模，为公司今后寻求 IPO 或并购打下坚实基础。

第二节 本文研究的主要目的

作为一个年轻的创业公司，厦门 LY 网络有限公司仅仅走过约两年的时光。在这未来不长的时间内，B2C 行业将面临行业初创红利的增长开始变缓、市场规模快速膨胀、竞争愈加激烈等变化。我们有必要对公司的运营模式、发展策略做一个深入的总结和思考，为未来 3-5 年的发展做好初步的规划。本文的研究，主要想达成三个方面的目的。

1、 对公司管理实践的总结

自公司创立伊始，我们便开始了对 B2C 行业的管理探索。期间，一方面我们结合多年在传统服装零售行业的管理经验，一方面吸收新的互联网领域的营销、管理知识，力争将这两方面的知识经验有效的结合，从而实现管理创新。通过此次论文的书写，正是想把我们所作的这些管理探索，做一个比较全面的总结。

2、 对项目未来发展的深入思考

我希望通过在撰写论文的过程中，通过对产业环境的分析，对公司经营的分析，结合公司内外的发展趋势，能够对公司的未来发展有一个清晰、深入的认识。由于我们在服装 B2C 领域已经是一个具有一定口碑的品牌公司，希望能够通过对这两个块面的分析获得对今后品牌运营的进一步指导。此外，更希望能够对公司运营的财务状况做一个剖析，计算出可能出现的危机和缺口，为今后可能的融资需求做好判断和准备。

3、 将 MBA 学习的理论知识与创业实践相结合

创业管理要求管理者具有非常强的综合能力，所需的知识几乎涵盖了 MBA 课程学习中的所有课程。尤其是《市场营销》、《战略管理》、《创业学》、《数据、模型与决策》、《公司理财》、《财务分析与决策》、《人力资源管理》、《运营管理》、《组织行为学》等核心课程。然而在管理实践过程中往往会忽略了这些理论的应用，在准备论文的过程中可以很好的回顾这些理论知识并加以思考如何运用于创业实践中。

第三节 分析框架

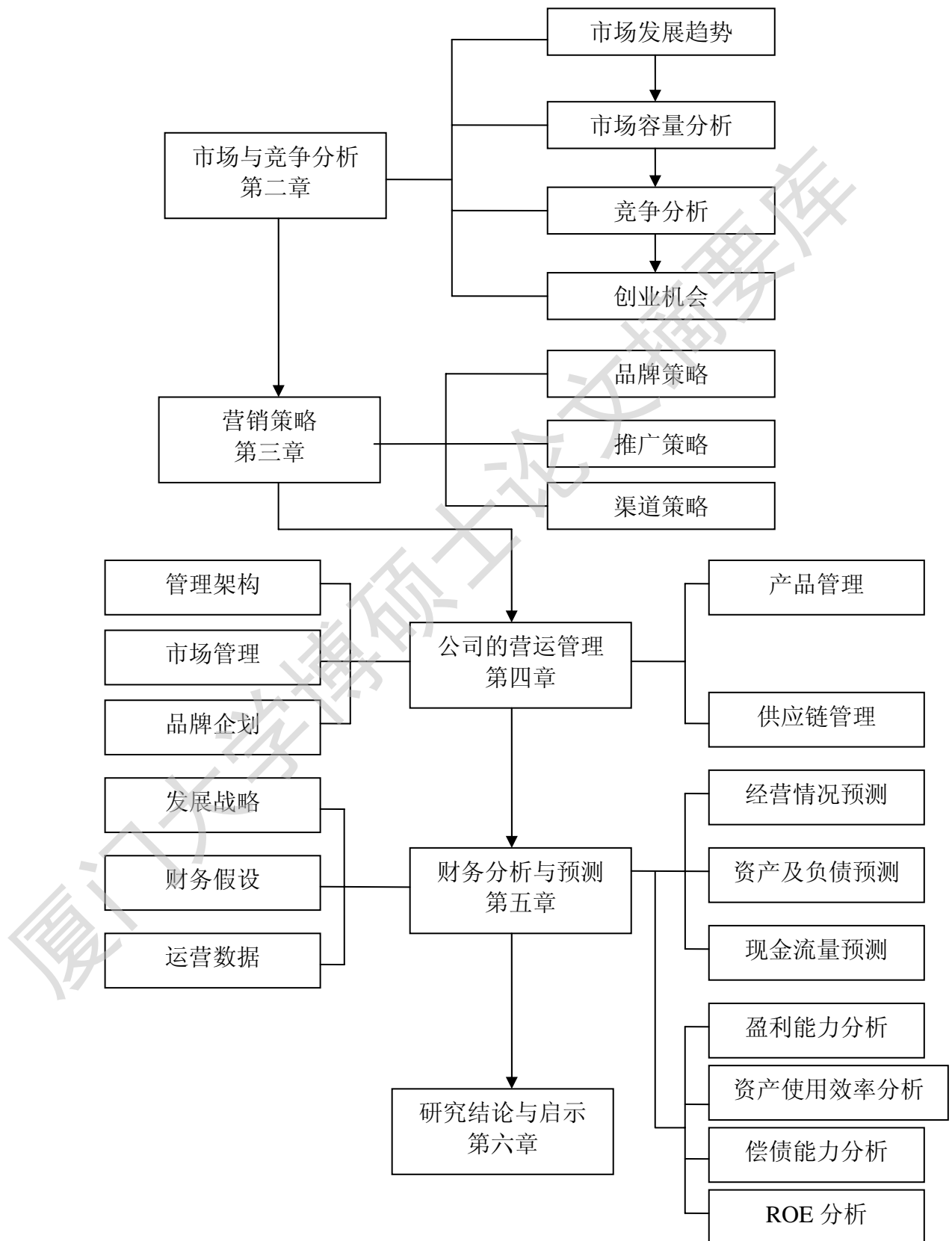


图 1-1: 分析框架图

第二章 市场分析

第一节 服装在线零售市场发展概况

在对服装在线零售市场进行深入分析前，我们需要对这个市场的发展历史、经营者和消费者的概况等做一个简单的了解。

一、服装在线零售市场的定义

服装网络购物指的是，借助互联网通过电子商务模式实现将服装商品或服务转移到消费者的过程。

根据交易对象的不同，电子商务可划分为三种典型模式：B2B（Business to Business，企业对企业），B2C（Business to Customer，企业对消费者）和 C2C（Customerto Customer，消费者对消费者）模式。可以看出，B2C 和 C2C 构成了满足服装网络购物需求的最主要零售商业模式。

由此可见，采用 B2C 和 C2C 两种交易模式，通过网络购物方式实现的服装消费构成了整个服装在线零售市场。

二、中国服装在线零售的发展

1、 服装在线零售市场的发展阶段

中国服装网络购物的发展已经有了十多年的历史，经历了孕育期、起步期，目前进入了快速发展的阶段。2007 至 2008 年，服装在线零售步入爆发式增长时期。主要的表现包括：

（1）交易量增长迅速。服装在线零售市场近年来的增长速度非常迅猛，它的发展速度和成长潜力都是相当惊人的。07 年开始，服装服饰类成为网购的第一大商品，交易额跃居各类商品首位，占整体网购交易量比重在13%左右；

（2）参与者大量涌现。一方面，市场参与者大量介入，08 年初步统计国内大小服装电子商务平台就上千家；另一方面，明星企业吸引大量关注，比如男装的VANCL、女装的七格格、箱包类的麦包包等；

（3）商品品类愈丰富。服饰类商品逐渐由标准化走向个性化，服饰类商品涵盖品类愈来愈丰富。早期成功的PPG和VANCL提供的标准男士衬衫已经不能满足

日益多样化的网络购物需求，与传统男装销售的趋势一致的是，需要更多的品牌为顾客提供更多款式、更具有时尚性的服装产品。

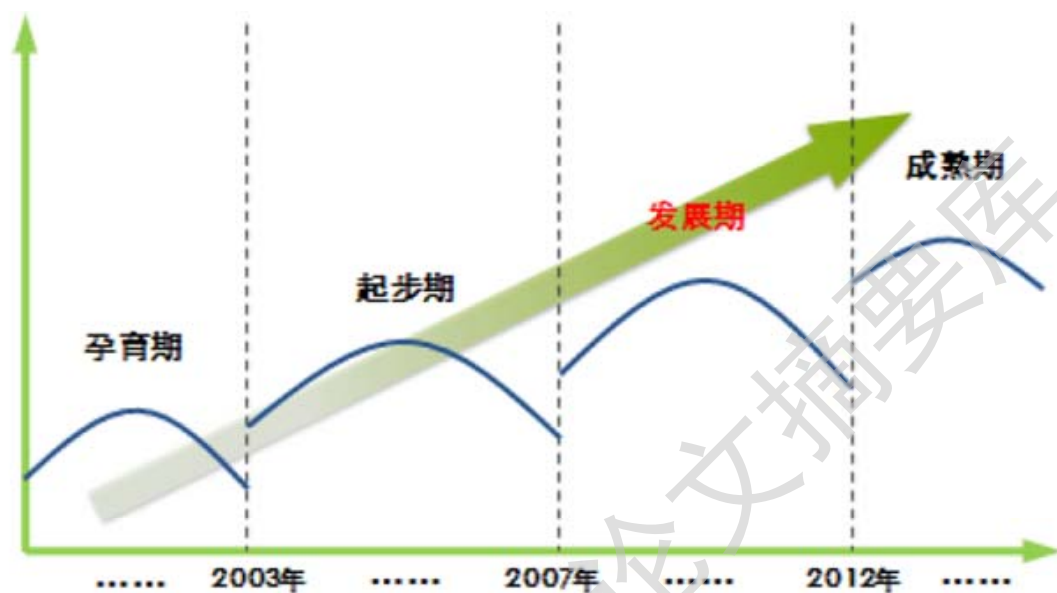


图 2-1: 中国电子商务发展历程

资料来源：艾瑞咨询《2009-2010 年中国服装 B2C 网络购物市场研究报告》，经作者整理，2010 年 7 月

2、中国服装在线零售商的发展

2007 年起服装电子商务行业开始了快速的发展，明星企业 PPG 公司的成功是这一阶段的标志。PPG 一时间成为行业内的热门话题。很快的，尤其是在男士衬衫这一细分市场，PPG 模式的各路追随者仿佛一夜春笋遍地冒尖。至 2008 年，Vanc1 凡客诚品超越 PPG 成长为服装 B2C 市场的领军人物。根据艾瑞咨询《2009-2010 年中国服装 B2C 网络购物市场研究报告》显示在服装独立 B2C 交易额当中，09 年 VANCL 以 28.4% 的市场份额处于领先地位。随着电子商务公司的快速成长，轻公司的业务模式成为 B2C 领域最重要的一种业务组织形式。

到目前为止在服装 B2C 最为成功的男装网络品牌 VANCL，就是轻公司模式的典型代表。与传统的商业模式相比，轻公司没有厂房、门店，只有市场推广部门、设计部门、互联网 B2C 平台及仓库。他们没有庞大笨重的制造业务，将重心放专注于销售、产品品质监控和品牌建设上，以轻资产快步前跑带动了整个行业的发展。轻公司的核心竞争力在于资源的快速整合，以及对市场的快速反应。

在爆炸式发展的网络时代，轻公司这种“快”的特质使之特别能够适应在电子商务领域的激烈竞争，它也是现在和将来在这个领域最重要的电子商务公司营运模式之一。

2008 年，淘宝网发布了新的综合式 B2C 平台淘宝商城，为进入在线零售市场销售产品的企业提供了自助交易平台。在这一平台上培育出了一批具有鲜明特色的网络原创品牌，如女装的 Othermix，箱包类的麦包包。这些原创品牌以淘宝商城作为销售主站场，依靠淘宝网的广大用户群和访问量，在不到一年的时间内就很快地抢占了大量的市场份额，成为 B2C 领域不可忽视的一部分力量。

淘宝商城作为一个创新的综合式 B2C 商城，为品牌商进入 B2C 领域扫清了建站和引流的技术障碍，帮助品牌商快速切入在线市场。使得品牌商可以专注于市场营销和产品组织，不必像先行的 VANCL 那样投入大量的资源和精力建设 B2C 平台系统。成长于淘宝商城的这些原创品牌，在早期的网络技术背景都几乎为零，但依托第三方 B2C 平台可以快速的成长。这可以说是另外一种意义的轻公司，即技术上的“轻”。

随着 B2C 平台模式的演进，从轻资产运营到轻技术入行，在线零售商将轻公司从 1.0 版本发展到了 2.0，为我们进入电子商务领域创立和发展新的品牌提供了无限的可能。

3、 商业模式的发展趋势

随着服装在线零售行业的迅速发展，经营企业的主流商业模式也在悄然的变化。变化来自几个方面：

（1）交易平台的变化

交易平台从自主独立 B2C 网站向综合商城式 B2C 平台拓展。

以 VANCL 为代表的是独立 B2C 网站平台，它们经营的是单一品牌产品。综合商城式的 B2C 平台的典型是 2008 年 4 月上线的淘宝商城。

谈到电子商务就不得不提到淘宝网。淘宝网作为中国市场占有率最高的电子商务平台，涵盖了 C2C 和 B2C 两个领域，而其母公司阿里巴巴集团更是 B2B 领域的行业老大。淘宝商城隶属于淘宝网旗下，涵盖了服装、家居、电子等综合百货的各类品牌商，是中国占有率最高的 B2C 商城。

平台式的 B2C 综合商城，可以帮助 B2C 零售商解决从建站到吸引访问流量

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库